
Los detonadores de la competitividad

Una experiencia en la industria del calzado en Jalisco

Ricardo Orta*



Introducción

En 1982, 20 pequeñas fábricas participaron en el Primer Agrupamiento de Industrias de Calzado, organizado por el programa Asistencia Integral de Nacional Financiera apoyado por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ).

Lo que al principio era un programa de capacitación a nivel empresarial, se convirtió en un proceso que en el transcurso de los años contribuyó sustancialmente a cambiar en lo cualitativo y en lo cuantitativo a la industria del calzado en la entidad, principalmente en la ciudad de Guadalajara, además de asentar las bases de la situación competitiva que vive este sector en la actualidad.

Los agrupamientos industriales son el resultado de un programa de desarrollo industrial muy completo, que aprovecha las características, los valores y la cultura del medio ambiente en donde se aplica, que no requiere ni de tecnología ni de filosofía ajenas a nuestro perfil cultural y está al alcance de nuestras posibilidades y recursos.

Es un proceso metodológico abierto que permite la participación de diversos agentes sociales y profesionales, además de ser lo suficientemente flexible para respetar, entender y potenciar la participación de los involucrados.

También es un esfuerzo por transformar el viejo modo de trabajar, con el beneficio de nuevos sistemas, formas y objetivos.

Por sus efectos multiplicadores y los resultados que han arrojado, los agrupamientos constituyen un modelo de industrialización de alto valor estratégico, y por tanto debe ser atendido y estudiado, pero sobre todo impulsado a fin de que este país pueda transitar hacia mayores niveles de desarrollo.

Con este texto, se busca dar a conocer los elementos que confluyen para que los agrupamientos industriales puedan considerarse como un instrumento de este gran potencial. Obviamente, se parte de la visión parcial de quien le ha tocado conocer, vivir e incluso aprovechar los efectos y resultados de los agrupamientos industriales.

Para lograr que el tema sea comprendido es necesario establecer un marco de referencia común con el lector. Los agrupamientos son procesos que se realizan en el medio industrial y tienen como propósito buscar que las empresas sean competitivas como unidades individuales y como ramas industriales.

Para entender los beneficios que aportan los agrupamientos se deben explicar las características, perfiles y problemas de las empresas y las industrias, así como el entorno donde realizan su actividad.

En la primera parte se describen las características de la industria mexicana, el perfil empresarial y las políticas de fomento industrial, en la segunda se discuten los niveles donde los agrupamientos logran hacer notables aportaciones al desarrollo industrial y al de la comunidad.

La trayectoria de la industria mexicana

El sector industrial mexicano se compone principalmente de numerosas empresas micro, pequeñas y medianas, que emergieron como resultado de una política de industrialización basada en la sustitución de importaciones.

* Asesor de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ).



Sin título, acrílico sobre tela, 40 x 53 cm, 1987.

Gracias a este modelo, impulsado en las décadas de los cuarenta y cincuenta, fue posible que miles de pequeños talleres familiares y artesanales lograran convertirse en unidades industriales. Esta evolución fue motivada por un mercado nacional cerrado y en constante desarrollo, debido a una creciente clase media que emigraba a los grandes centros urbanos.

La prosperidad de esos años propició inversiones extranjeras selectivas, sobre todo en sectores estratégicos, y posteriormente estimuló el interés del Estado por crear sus propias empresas. De esta forma, el sector industrial mexicano se complementó y se consolidó como un gran mosaico en donde coexistieron grandes empresas de procesos sofisticados junto a unidades productivas pequeñas con sistemas de fabricación artesanales.

Sin embargo, la industrialización de México fue tan rápida que dejó muy poco tiempo para analizar sus bases y, sobre todo, dio lugar a varios paradigmas que afectaron y aún continúan frenando el desarrollo y la transformación. Uno de estos modelos consiste en exaltar la imagen del empre-

sario que, instalado primero en una cochera, logra con gran esfuerzo y talento crear un gran emporio industrial y empresarial.

La promoción intensa de este paradigma empujó a miles de personas a pensar y actuar buscando ese aparente éxito, y lo único que generó fueron empresarios frustrados por no lograr su ideal.

Por otro lado, y en forma contradictoria, también se promovió la creencia de que una pequeña empresa era como un niño de poca edad, a quien hay que brindar todos los cuidados y apoyos para que pueda crecer hasta convertirse, primero, en una empresa mediana que ya no requiere tanta atención y, posteriormente, en una gran empresa, con la madurez suficiente para sobrevivir en esta estructura económica.

Sobre este paradigma se construyó una estructura paternalista de apoyo a la industria. Para ilustrar lo anterior, basta recordar que se establecían tasas de interés más bajas para pequeños fabricantes. También se crearon esquemas fiscales simplificados y se otorgaban incentivos, los cuales iban desapareciendo conforme la compañía progresaba.

Ambos paradigmas, entre otros, contribuyeron a alentar un perfil empresarial que daba mayor reconocimiento a quien empezaba desde abajo, sin escolaridad ni preparación, en vez de alentar el conocimiento y el dominio técnico de los negocios. En concordancia, se establecían mecanismos para que esa persona que luchaba desde abajo pudiera hacer crecer su empresa.

Sobre estas bases empíricas, la industria mexicana pequeña y mediana creció a costa de un mercado que no tenía opciones.

El resto de los sectores de la sociedad mexicana vivía condiciones similares: los campesinos, los obreros, los universitarios y los profesionistas. En todos los ámbitos se desarrolló una fuerte creencia del derecho al subsidio paternal del Estado y el reconocimiento a la antigüedad y a la astucia en vez de al conocimiento y las destrezas.

La década de los ochenta mostró que el modelo de sustitución de importaciones estaba agotado y que el aparato productivo necesitaba mejorar su eficiencia, ya que su costo, medido con productos cada vez más caros y de calidad irregular, era muy alto para el país.

Esta conclusión motivó al gobierno mexicano, igual que a otros países, a realizar un programa de ajuste estructural en el que se pretendía, con la apertura gradual de su mercado, presionar a la plan-



Sin título, acrílico sobre tela, 165 x 150 cm, 1995.

ta productiva para que se hiciera más eficiente y mejorara su competitividad.

Como resultado, al implantarse esta estrategia, en sólo tres años se convirtió en un tratamiento de choque que en vez de alentar la competitividad de la industria provocó el cierre masivo de empresas, ya que el país se vio inundado por productos de diferentes orígenes y de precios muy inferiores, incluso con prácticas desleales de comercio, que conquistaron en poco tiempo el mercado mexicano y desplazaron a la producción nacional.

Aunado a lo anterior, nunca se establecieron medidas complementarias que permitieran a la industria transitar de una economía cerrada a una abierta.

Además, el resto de los sectores del país vivían graves rezagos que se convertían en obstáculos para cualquier intento de modernización industrial. No existían aduanas computarizadas, los medios de transporte eran lentos, obsoletos y caros. Existían medidas tan absurdas como la prohibición de que los camiones de carga regresaran a sus lugares de origen con mercancías o el impedimento de fabricar envases de plástico para mayonesas y salsas.

Por otra parte, los centros de investigación y tecnología, junto con las universidades, se mantenían al margen del sector industrial, ya que no lo consideraban su campo de acción, a pesar de formar recursos humanos para actuar en él.

La banca nacional otorgaba créditos a quien pudiera pagarlos, en vez de destinarlos a quien supiera utilizarlos inteligentemente; ello fue generando mayor riqueza y valor agregado. Lo importante era lograr la colocación de mayores montos, en vez de canalizarlos a actividades de más impacto productivo y económico.

En lo interno, los diferentes eslabones de las cadenas productivas estaban completamente desvinculados entre sí, ya que las prácticas monopólicas en precios y condiciones de pago originadas por las fronteras cerradas habían alimentado grandes rencores y animadversión entre las diferentes ramas industriales. Un ejemplo lo constituía la elevación arbitraria de precios y condiciones de venta de Petróleos Mexicanos (Pemex), que repercutía en casi todas las áreas.

Con la apertura comercial, numerosos empresarios del sector industrial se sintieron traicionados

y extrañados, ya que nunca pensaron que el Estado pudiera poner en riesgo las fuentes de empleo y de impuestos, sin ofrecer alternativas.

Pero el sector industrial tampoco tenía una visión clara de su situación y de su perspectiva, ni una propuesta precisa ni concreta de lo que necesitaba para impulsar su competitividad.

Éste era el ámbito industrial de un México que poco a poco se ha ido transformando. De lo hasta aquí expuesto, algunos puntos relevantes para los propósitos de este artículo son:

- La mayoría de quienes iniciaron una actividad empresarial y crearon pequeñas y medianas empresas antes de 1961, fueron personas que subsanaron su deserción escolar con las actividades productivas. Por ello, muchas de las habilidades que desarrollaron las obtuvieron por intuición e inteligencia natural, con el método de prueba y error, más que con una preparación sistematizada y especializada. Esto dio origen a estructuras empresariales basadas en las características deseadas e incluso en los humores de sus dueños y en su estilo particular de gestión. Por tanto, los éxitos y fracasos de las compañías estaban íntimamente ligados a las virtudes y limitaciones de sus dueños.
- El paternalismo del Estado inculcó la creencia de que era responsabilidad del gobierno crear las condiciones para que las industrias fueran rentables y no motivó la eficiencia interna de las mismas. De allí que, como las compañías dependían de las políticas gubernamentales, los empresarios no lograran desarrollar una visión a mediano plazo que les permitiera enfrentar situaciones fuera del control gubernamental.
- El empresario, por lo tanto, se fue convirtiendo en objeto de políticas industriales en las que su participación era, y todavía es, muy limitada. Además, no se había propiciado una interacción con otros sectores sociales.

Los agrupamientos industriales, un detonador de la competitividad industrial

Ante un panorama tan negro como el que se ha esbozado, en diferentes sectores sociales y económicos se iniciaron acciones que trataban de evitar el deterioro de la planta productiva nacional.

Ejemplos de ello se vivieron con los programas de calidad total, de mejora continua, de cooperación técnica, de consultoría universidad-empresa, etc., los cuales buscaban apoyar a las empresas en

forma individual y específica, aduciendo que cada empresa tiene su problemática y por tanto su solución particular.

En otra vertiente, las autoridades propiciaron la creación de más institutos técnicos, becas para desempleados o negociaciones para abrir mercados externos con el fin de que la industria lograra encontrar alternativas al mercado perdido.

Sin embargo, el impacto de estas acciones ha sido muy relativo y en muy pocos casos han logrado impulsar cambios cualitativamente importantes. En este terreno, los agrupamientos industriales se presentan como un recurso poderoso. Los agrupamientos son programas que trabajan en cuatro líneas:

- El desarrollo de habilidades empresariales.
- La mejora de la eficiencia de la planta productiva.
- La incorporación y desarrollo de recursos humanos profesionales.
- La generación de acciones conjuntas que fortalezcan la competitividad individual y colectiva.

En la primera línea, los empresarios obtienen y generan conocimientos que les permiten enfrentar el entorno de su compañía.

En la segunda, se realizan análisis y diagnósticos de la empresa en forma sistematizada e interdisciplinaria, con el fin de destacar y proponer un plan de mejora concreto y medible.

En la tercera línea, los agrupamientos incorporan a universitarios y especialistas para que, de manera muy vivencial, conozcan la realidad en la que se desempeña un grupo representativo de empresas de una rama industrial, y les brinda la oportunidad de incorporarse al proceso de mejora.

La cuarta línea, tal vez la más relevante, integra el conjunto de participantes, que descubren el valor de la sinergia y de la colaboración recíproca.

Esta última fase es la que da nombre al programa, ya que el resultado final es la constitución de un grupo de empresarios que se compromete a trabajar, desde su iniciativa individual, en forma conjunta y solidaria para fortalecer la competitividad de todos los involucrados.

Parafraseando a Sandino, los agrupamientos son ejércitos de empresas libres que mediante el esfuerzo conjunto realizan acciones que impactan al interior de sus empresas y provocan cambios en el entorno de la industria. De este proceso podemos inferir algunos de los beneficios y la repercusión de los agrupamientos en el desarrollo industrial.

En primer lugar, le devuelven al empresario su papel protagónico como líder de su compañía. Los agrupamientos consideran que quienes participan en el programa son sujetos de su propio proceso de desarrollo y no objetos ni clientes de consultores o instructores.

En segundo lugar, y en relación con el punto anterior, el empresario fortalece su autoestima, ya que no compite por ser más grande sino por ser un mejor líder en su fábrica.

Al convertirse en sujeto de su propio desarrollo, el empresario que participa en un agrupamiento toma conciencia de que es él quien debe definir el tipo de industria que desea, tanto en corto como en mediano plazos, y se dispone a hacerlo.

Sobre estas bases, mediante la interacción cotidiana con socios de la misma rama, logra un cambio de percepción radical. Descubre que los demás no son su competencia, sino sus colegas, quienes pueden orientarlo y apoyarlo para ser un mejor empresario.

Este cambio en la percepción de sí mismo y de los demás ofrece a quien participa en los agrupamientos otra perspectiva de su empresa que lo motiva a interesarse en su entorno. Descubre que los demás participantes también tienen problemas similares a los suyos y, por tanto, aumenta su disposición a identificarlos, a analizarlos y a imaginar soluciones en conjunto.

Así se construye poco a poco una conciencia gremial que aprende a identificar las dificultades del sector a partir de conjuntar los problemas individuales. De esta forma se comienzan a diseñar soluciones de grupo que, al aplicarse, no sólo benefician a unos cuantos en lo particular sino que contribuyen al cambio cualitativo de una rama empresarial.

Además, experimentar los beneficios de una interrelación con colegas de su industria, hace al empresario más abierto y tolerante hacia sus colaboradores dentro de la compañía y, por lo tanto, empieza a modificar el ambiente interno de trabajo, donde cada vez predomina más una cultura organizacional consensada y compartida, en vez del autoritarismo patronal.

Así también, el empresario que egresa de un programa de agrupamientos se convierte en alguien más participativo dentro de sus organizaciones gremiales, generando proyectos de beneficio común y una actitud de mayor apertura para interactuar con otros sectores relacionados con su actividad productiva.

Si bien estos cambios se ubican más en el terreno del desarrollo personal y por tanto su medida puede ser muy subjetiva, también es importante señalar que estas bases son las que han hecho posible el éxito de muchos proyectos concretos que benefician a un sector.

Los agrupamientos en la industria del calzado: factor de desarrollo

En el caso de la industria del calzado, de 1982 a 1989 se realizaron ocho agrupamientos industriales, y uno de los primeros beneficios que generaron fue la participación más activa y comprometida de sus integrantes en la cámara que los representa. De hecho, los consejos directivos que norman el trabajo de esa institución han estado integrados en su mayoría por empresarios egresados de dicho programa.

Además del incremento de su eficiencia interna, medida en términos de mayor productividad, menores inventarios y corto tiempo de respuesta al cliente, los agrupamientos industriales han aportado propuestas de valor estratégico para la modificación de problemas estructurales que afectan a la cámara desde hace varias décadas. Una de ellas fue crear la unión de crédito como una alternativa para hacer llegar recursos financieros a las micro y pequeñas empresas que no son sujetos de crédito de la banca debido a su tamaño.

Otra acción relevante fue la creación del Instituto Tecnológico del Calzado para formar recursos humanos especializados para la industria, muy necesarios dada la gran demanda de personal para la fabricación de calzado. Además, los agrupamientos aportaron la tecnología para implantar mecanismos de compras en común de insumos y materias primas; con ello han logrado incrementar su poder de negociación frente a sus proveedores y se defienden mejor de especulaciones en precios, que antaño eran cotidianas.

Por otra parte, numerosas empresas que participaron en los agrupamientos realizaron aportaciones estratégicas para construir Expo-Guadalajara, escaparate de promoción comercial que permite a la industria del calzado y a muchas más, tanto en Jalisco como en otras regiones del país, vender sus productos en México y en el extranjero a costos menores en comparación con otras ramas.

Si bien estas acciones han resultado estratégicas en el desarrollo de la industria, no fueron suficientes para sortear la crisis que ésta vivió entre 1990 y



Amazonas, aguafuerte y aguatinta, 60 x 45 cm, 1994.

1993 y afectó a muchas empresas. En cambio, sí fue suficiente para que los empresarios del ramo se unieran para intentar revertir este proceso de deterioro; así lograron que el gobierno implantara medidas en defensa de la industria nacional.

Durante este periodo el programa de agrupamientos fue detenido, ya que se terminó el soporte técnico y financiero con el que se contaba, primero con Nacional Financiera (Nafin) y después con las mismas aportaciones de los participantes.

Sin embargo, al iniciarse desde 1995 un lento proceso de recuperación, la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco definió como una de sus prioridades la reanudación del Programa de Agrupamientos Industriales, ya que se le consideró como una de las principales estrategias para que las empresas asociadas pudieran fortalecer su competitividad en un mercado abierto, y al mismo tiempo transformar su estructura productiva.

Conclusiones

Hasta aquí podría darse por terminada una breve reseña de los beneficios que conlleva un programa

de agrupamientos para el sector industrial. Sin embargo, el impacto de estos programas rebasa al ámbito industrial.

En los agrupamientos se ha dado cabida a la participación de especialistas, quienes al interactuar con los empresarios logran una base mejor y un soporte sólido de conocimientos en torno a realidades concretas.

El programa también está abierto a estudiantes y pasantes universitarios, que con sus intervenciones generan conocimientos y aprendizaje en lo referente a la realidad profesional en la que se desempeñarán algún día.

Además, la interacción entre las empresas participantes y las universidades permite a ambas partes adecuar y enriquecer sus líneas de investigación y vínculo con su realidad inmediata, y realizar acciones concretas y viables, las que hasta ahora, en otro tipo de convenios, no se habían logrado aun con el alcance y el potencial que aportan los agrupamientos.

En otro ámbito de acción, los agrupamientos, al estar conformados por una muestra representativa de una rama industrial, reflejan en forma confiable sus características y problemática, con lo que se abre la posibilidad de que especialistas y autoridades puedan diseñar programas de fomento industrial apropiados y pertinentes.

Así también, mediante la interacción continua y el incremento de empresas participantes con una visión sectorial, se descubren y ejecutan acciones de mayor valor agregado y de alto impacto, en menores tiempos que con otros esquemas tradicionales de estudios y proyectos.

Ésta es quizá la línea menos explorada de los agrupamientos, pero también la más trascendente, ya que asegura y da mayor certeza de éxito en mediano plazo a cualquier programa de industrialización, por contar con el mérito de respetar al industrial como instructor confiable y como sujeto maduro, capaz de entender y propiciar su desarrollo empresarial y sectorial.

Hoy, los agrupamientos le permiten al empresario estar consciente de que no es relevante el tamaño de la empresa sino la posición que ocupa en la cadena productiva. También le ha permitido recuperar su función como sujeto de su propio desarrollo y, por tanto, como una persona más comprometida con su circunstancia.▲